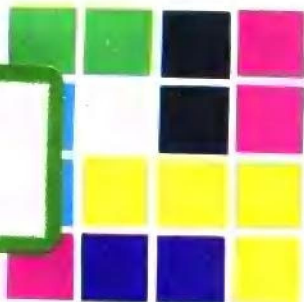


乔健 陈文江

企业理念与企业行为

XIANDAIQIYECEHUACONGSHU

兰州大学出版社



内容提要

企业理念是CI系统最为核心的内容,是企业个性、企业经营哲学的凝缩和最高表现形式,而企业行为则是企业理念的具体体现。本书在深入研究国内外优秀企业建立企业理念和行为系统的深刻思想和具体做法的基础上,对企业理念和行为系统产生的经济和思想背景,国内外优秀企业在建立理念和行为系统过程中的宝贵经验进行了较为全面系统的研究。本书对企业界及相关行业工作人员开阔视野、更新观念,并进一步掌握建立企业理念和行为系统的具体操作原则和操作方法,都具有较高的借鉴价值。

企业理念与企业行为

乔 健 陈文江

兰州大学出版社出版发行

兰州市天水路216号 电话:8617156 邮编:730000

兰州大学出版社激光照排中心排版

七二二七工厂印刷

开本:850×1168毫米 1/32 印张:7.125

1996年3月第1版 1996年3月第1次印刷

字数:177千字 印数:1—8000册

ISBN7-311-00924-3/C·8 定价:8.80元

现代企业策划丛书

顾 问	杨 峻	詹 秀	林 立	常琪琰
主 编	刘树田			
副主编	杨 魁	段京肃		
总策划	于泽俊			
编 委	刘树田	于泽俊	曹孟勤	饶 慧
	李永莲	张克非	乔 健	陈文江
	王维平	穆建刚	梁新永	江 波
	李 文	于永俊	段京肃	杨 魁

目 录

第一章 导 言	(1)
一、CI 理念和行为系统产生的经济、思想基础	(2)
1. “你可以命令你手下的任何人进行满负荷的工作，却不能命令任何人表现出色”	
——劳动形式和管理形式的转变是 CI 理念和行为系统产生的经济基础	(2)
2. 趋向于艺术的科学技术	
——“人文精神”的成熟和深化及其对“科学”、“理性”思想的批判，是 CI 理念和行为系统产生的思想基础	(4)
3. “通常企业多以经济机构自我看待，这容易产生短视性的理论”	
——管理界对“科学”、“理性”思想和模式的批判，对企业理念的注重，是建立 CI 理念和行为系统直接的思想资源和动力源泉	(9)
二、企业理念和行为系统在 CI 中的地位作用	(13)
第二章 “上帝”旨意的回应——注重服务企业理念	(20)
一、建立和贯彻注重服务理念的重要性	(21)
1. 价值 20 亿美元的炸土豆片和椒盐脆饼	
——建立起注重服务理念是优秀企业的主要标志	(21)
2. “他让我知道他对自己的工作和所服务的产品感到多么的骄傲”	
——贯彻理念比建立理念更加重要	(23)
二、尊重顾客是注重服务企业理念的核心内容	(26)

1. “接触、感觉、体验是多么重要啊”
——尊重顾客意味着深入了解顾客 (26)

2. “消费者是统计用语，顾客才是生活中人的概念”
“不需要有商品这种东西”
——尊重顾客意味着把顾客当作活生生的、重要的人物
来对待 (27)

3. 为什么“神奇得很的蛋糕配料”却销不出去
——尊重顾客意味着尊重顾客的直观感觉和服务评判者
的地位 (29)

4. 顾客的抱怨给你“黄金般的机会”
——尊重顾客意味着注重顾客的意见和抱怨 (32)

三、注重服务意味着无条件地解决顾客的一切问题，满足顾客的
全部需要 (38)

1. “我们要把解决问题看作是一个机会。简单地说，解决了
这个买主的问题就保证了整个季节的生意”
——把推销员训练成帮助解决用户问题、满足顾客需要的能
手 (38)

2. “租一架飞机，马上送去生面团”
——为满足顾客而不惜工本、不计代价 (39)

四、注重服务意味着做好“小事” (41)

1. “小事——与众不同要体现于小事上”
——“小事”不“小” (41)

2. “花15分钟为顾客搞到的一张崭新的钞票”
——做好“小事”显现了注重服务理念的魅力和光彩
..... (42)

第三章 企业兴旺的基石——注重质量企业理念 (45)

一、优秀企业对“质量”的“过分”关注 (46)

1. “出了一瓶坏海内肯啤酒，我会认为这是对我的一种人身

侮辱”

——绝不容忍“小”的错误 (47)

2. 数字设备公司有意识地滞后于最新技术水平两至三年

——在市场上以甘居亚军为荣 (50)

二、“人”的意识、热情和直觉是提高产品质量的终极动力…
..... (52)

1. “质量不是一种技术，不管这种技术有多好”

——“人”的精神和理念是提高质量的关键 (53)

2. “成功的故事很快接二连三地出现”

——企业领导是注重质量理念决定性的因素 (55)

3. “我还从来没有见过哪家持低成本态度的公司是长远的优胜者”

——“重成本”、“重产量”是质量的大敌 (56)

第四章 企业腾飞的翅膀——注重创新企业理念 (60)

一、注重创新企业理念是对“理性”管理模式的否定 ... (61)

1. 搞新产品开发需要与各种常设委员会建立 233 种正式的联系

——“理性”的荒谬 (61)

2. 发明大都是“错误的行业”中“错误的人”在“错误的地点”、“错误的时间”同“错误的用户”一起“搞”出来的

——“混乱”和“错误”的价值 (62)

二、注重创新企业理念是对“全胜”意识的否定 (65)

1. “日本公司中的胜利者看去更象撞车大比赛中的幸存者，而不是一丝不苟的战略计划者”

——“大获全胜”的谬误和优秀企业的创新观 (65)

2. “次优化”就是“最优化”

——分析、预测的不可靠性和追求“次优化” (67)

三、注重创新意味着支持地下革新小组 (72)

1. “地下志愿者”

——地下革新小组的组建原则和组织形式体现了注重创新的企业理念 (72)

2. “先干起来再说”

——地下革新小组的活动方式体现了注重创新企业理念 ...
..... (74)

3. 企业领导人是闯将的后台、“教父”

——企业领导对小组的支持是注重创新企业理念最充分的体现 (82)

第五章 “以人为本”——企业现代理念的基础 (89)

一、“尊重人”是“以人为本”企业理念的基础..... (90)

1. 人民捷运航空公司绝没有什么“雇员”

——把职工当作有自主能力的重要的“人”来对待 ... (91)

2. “再没有什么事情比基层职工对情况缺乏了解对士气的损害更大了”

——尊重意味着承认企业员工了解企业状况及进一步提出建议的权力 (96)

3. “如果盥洗室对公司的负责人不合适，那么，它对职工也不会合适”

——尊重意味着绝不轻视和贬低企业员工..... (100)

二、“以人为本”意味着应该象关心生命那样关心职工.....

..... (106)

1. “千条万条，关心人是头一条”

——“关心”往往体现在小事上..... (107)

2. 他们在选择一个公司时，往往并不是在选择金钱，而常常也是在选择一种生活方式

——“关心”意味着满足职工的基本需要..... (109)

三、实现员工的自我价值是“以人为本”企业理念的**最高**

形式.....	(115)
1. “成功的真正关键在于帮助中间的 60% 的人顺梯子往上再爬几级”、“个个都赢了”、“金香蕉别针”的来历 ——使每一位企业员工都成为胜利者.....	(115)
2. 三个中世纪石匠的工作态度 ——使员工在平凡的工作中发现生命的价值.....	(126)
第六章 珠与璧的交相辉映——企业理念与企业行业.....	(130)
一、企业行为.....	(132)
1. 广义的和狭义的	(134)
2. 动态的和静态的	(135)
3. 形象化的和人格化的	(136)
4. 功能化的和规范化的	(138)
5. 系统性的和结构性的	(140)
二、企业理念和企业行为.....	(142)
1. 企业理念：来源和结构	(143)
2. 企业理念与企业行为	(147)
第七章 前景灿烂的图卷——企业行为的意义与变革.....	(153)
一、企业行为：作用和意义.....	(153)
1. 企业行为的积极意义	(155)
2. 企业行为的消极影响	(158)
二、行为革命：传统与变革.....	(164)
1. 企业行为突破旧的行为理念	(165)
2. 企业行为开辟新的企业前景	(166)
3. 企业行为创造现代社会新文化	(167)
第八章 高瞻远瞩的结晶——企业行为系统.....	(173)
一、企业行为的结构和内容.....	(173)
1. 企业的外向行为	(174)
2. 企业的内向行为	(178)

二、企业行为过程.....	(182)
1. 行为规划设计	(182)
2. 行为决策	(185)
3. 行为实施	(189)
第九章 优与劣的试金石——行为操作和行为识别.....	(194)
一、行为操作：原则和技巧.....	(196)
1. 行为原则	(196)
2. 行为技巧	(200)
3. 行为管理	(203)
二、行为识别.....	(207)
1. 企业行为：识别和识别者	(208)
2. 企业行为：识别方法和识别过程	(210)
后记.....	(215)

第一章

导 言

随着劳动形式的深刻转变，随着思想界对“人”的认识的日趋准确和深刻，随着人的精神素质的迅速提高，企业管理领域也发生了根本性的变革。

这一变革突出表现在 CI 系统正日益显现出巨大的经济价值和动人心魄的文化精神魅力。CI 系统的导入已越来越广泛地成为企业发展、企业拯救的方向和手段，未来的企业竞争主要是文化和形象的竞争已成为广泛的社会共识。

CI，不但是英文企业形象识别（Corporate Identity）的缩写，而且它还浓缩了一个企业及其员工们新的存在方式和新的价值取向。

毋庸讳言，中国的市场经济才刚刚起步，企业管理还比较落后。而 CI 系统的导入，在发达国家和地区是建立在发达的经济和与之相适应的社会意识基础之上的，因此把 CI 这一“舶来品”运用到中国企业中，无疑具有相当的超前性。但即便如此，了解、甚至导入 CI，在中国并非是无意义和不可能，因为：

其一，在技术密集的高新技术产业、高水准的服务型企业管理上档次的企业，导入 CI 完全是可能和现实的，中国一些走在时代前列的优秀企业已成功地导入 CI 就是明证。

其二，一些企业即便暂时还不具备全面导入CI的条件，但借鉴某些CI思想和CI操作的具体内容，并把它运用到管理实践中去，也完全是可能和有效的。

其三，即使企业连部分运用CI的条件都不具备，但导入CI毕竟是中国企业未来的发展方向之一，所以未雨绸缪，提前了解CI依然有着巨大的意义；力求在这方面对企业界有所帮助也正是我们写作此书最主要的目的。

CI虽是“舶来品”，但它的效用却不象多数西药那样治标不治本，它更象一剂中药，缓慢但却持久地对企业管理进行标本兼治。因而，在我国导入CI时，首先应清醒地认识到我们对CI的期望值切忌过高，希望鸟枪一换炮就会起到立竿见影、起死回生的效果将会使导入CI的行动误入歧途。

CI热潮在中国的出现及对新生事物必然产生的模糊甚至错误的认识，使得了解CI、认识CI，并在此基础上正确地运用CI为企业建设服务，是企业界、经济学界乃至整个思想界当前面临的十分重大的课题。为这一重大课题的解决贡献一点绵薄之力既是我们的理想，同时也是我们无可推诿的责任。

一、CI理念和行为系统产生的经济、思想基础

1. “你可以命令你手下的任何人进行满负荷的工作，却不能命令任何人表现出色”

——劳动形式和管理形式的转变是CI理念和行为系统产生的经济基础。

在西方发达国家，以新技术革命的广泛开展和电脑的普遍使用为基础，脑力劳动已成为主要的劳动方式，白领职工在数量上已大大超过了蓝领职工。脑力劳动是一种高度自主自由的创造性劳动，为了充分利用职工的大脑，企业就必须充分满足职工的各种需求，特别是高层次的精神需求，使职工在较为舒心悦快，甚

至激情澎湃的状态下进行工作，使工作审美化、艺术化、游戏化；必须使工作更符合高水准的、内涵丰富的、积极向上的人性，并使“工作”成为职工找寻和实现生命价值和人生意义的手段和途径。决不能对职工进行强迫命令、简单的制度化管理和简单的物质刺激。因为人们可以一手高举“大棒”、一手高举“胡萝卜”来控制、逼迫和引诱体力劳动者进行简单的劳动操作，却决不能以同样的手段使当今素质较高、精神世界较为丰富和深刻的“人”有效地进行十分复杂的创造性劳动。就象管理学专家指出的那样：“你可以命令你手下的任何人进行满负荷的工作，却不能命令任何人表现出色。”^①

劳动形式的转变，劳动者素质的提高及与之相伴随的劳动者精神需要的提高在管理界也受到了特别的关注：“当工人们的觉悟、文化与组织程度已大见提高，泰罗制的‘胡萝卜加大棒’的体制局限性日显，肇端于梅奥所组织的著名的‘霍桑实验’而诞生的‘人际关系学派’，它强调不应将工人视为机器及单纯依赖规章制度与经济刺激，而应重视工人的感情与心理因素，满足职工各方面的复杂需要，以调动其积极性。”^②

如果人们认为某种事业从某种意义上讲是伟大的，他们就会心甘情愿地接受8小时时间的约束。对人实行领导，指的是调动起组织的、政治的、心理的以及其他方面的手段，以激发、利用和满足其追随者们的积极性。伯恩斯说，从本质上看“领导并不同于运用权力”。

而强有力的、被企业全体员工自觉尊奉的企业理念及作为理念具体表现形式的统一的企业行为的建立，正是赋予工作以意义，正是满足企业员工高层次的精神需要，进而调动起劳动者的积极性、增强企业内部凝聚力和向心力的最为有效的手段。

① 汤姆·彼得斯、南希·奥斯汀《志在成功》第283页。

② 托马斯·彼得斯、小罗伯特·沃特曼《成功之路》译者前言。

随着脑力劳动成为主要的劳动形式及与之相伴随的劳动者素养和需求的提高，管理也变得更加复杂了。因为靠简单的制度化控制、强迫和刺激只能管理好头脑简单、从事简单的机械性劳动的工人，无法使许多头脑“复杂”的人有效地从事复杂的创造性脑力劳动。当管理结构和程序复杂到一定程度的时候，一般的管理就很难有效了。在这种情况下把统一的企业理念作为“管理”手段，使企业员工在共同理念的感召和激励下自觉自愿地从事卓有成效的劳动和创造，并最终实现行为的统一，就成为最为简单和最为有效的管理模式。如“出色企业着重抓好为数不多的几个主要企业价值观（企业价值观与企业理念基本是同一个概念——笔者注）以及寥寥几项目标。抓住了主要价值观，就会使人人明白什么是重要的，因而就用不着天天发指示了”^①。“文化（企业理念是文化的核心）越是强有力，越是面向市场，就越用不着什么政策手册、组织机构系统图或巨细无遗的详尽规章、程序”。^②

总之，劳动形式的转变，劳动者素质的提高及与之相一致的管理思想、管理方式的改变，是CI理念和行为系统产生的最为坚实的经济基础。

2. 趋向于艺术的科学技术

——“人文精神”的成熟和演化及其对“科学”、“理性”思想的批判，是CI理念和行为系统产生的思想基础。

“人文精神”的基本内容和特征包括以下几点：以价值关怀为基本归宿，以真善美为基本追求，以人的全面发展为基本目标。

马克思曾精辟地指出：“人们是自己观念、思想等等的生产者，但这里所说的人们是现实的、从事活动的人们，他们受着自己的生产力的一定发展以及与这种发展相适应的交往（直到它的最遥远的形式）的制约。意识在任何时候都只能是被意识到的存在，而

① 《成功之路》第87页。

② 《成功之路》第99页。

人们的存在就是他的实际生活过程。”^①

作为一种完备的思想观念形态的现代的“人文精神”的产生和发展当然不例外。客观存在的出现、发展和成熟是建立在对异化劳动及与之相伴随的以控制和被控制、压迫和被压迫为基本特征的人际交往形式的批判，和对新的劳动形式及与之相一致的以和谐合作为基本特点的人际关系的认同基础之上的，反过来它又对新的劳动形式、新的人际交往形式的出现和成熟产生了强大的推动作用。正因为如此，“人文精神”已成为现代的思想的主流。

现代“人文精神”关注和批判的焦点有两个：其一，对不涉及“价值理性”的“科学技术”（本书加引号的“科学技术”统指不涉及“价值理性”的科学技术——笔者注）这种“工具理性”过分膨胀及人们对“科学技术”宗教般的迷狂，对工具理性的过分偏爱的批判；其二，对“物”压迫“人”及与之相一致的人的理想、信仰和价值观淡化的批判。

而 CI 理念系统及作为理念具体化形式的 CI 行为系统，正是建立在对“人”——活生生的、有血有肉的、有较高精神追求的、独一无二不可替代的“人”的尊重，及对人的存在价值和生活意义的关注基础之上的。因此“人文精神”是 CI 理念和行为系统的思想资源和信仰依托。

人本心理学家马斯洛曾庄严宣告：“科学过去不是、现在不是，并且也不可能是绝对客观的，科学不可能完全独立于人类的价值”。^②“传统的不涉及价值的科学徒劳努力，已经受到了日益坚决的拒绝；本书正是这方面的一个例子。它比过去更为坦白地恪守规范，更有信心地确认科学是寻求价值的科学家在价值的激励下所进行的探索；我断言，这些科学家能够在人性本身的结构中揭

① 《德意志意识形态》第 29 页。

② 《动机与人格》第 21 页。

示出内在的、终极的、属于整个种类的价值”^①。科学技术与价值的统一和结合，现在和将来都是科学技术发展的方向，同时也是CI系统发展的方向。从70年代末开始的CI系统结构的完善就雄辩地说明了这一点。在完善的CI系统中理念系统和行为系统显然是人类价值在企业界的具体体现，而视觉系统的设计则具有很强的技术操作特性。

现代哲学人类学的创始人舍勒也曾精辟地阐述了不涉及价值的科学的局限和危险，他认为：“科学知识的可靠程度是依据实用程度来判断的，因此它仅仅是依据实用价值去选择现象中能被掌握和操纵的东西。例如为了操纵机器和说明静态的世界，我们有了机械力学的知识。”而对于“科学”不易操纵的、以“科学”标准衡量不够“实用”的人的存在价值、人的精神升华的满足等等，“科学”往往弃之不顾，因此抛开价值的“科学”必然导致忽视人、贬低人的野蛮状态的出现，“而得到科学支持的野蛮状态，是所有令人想象的野蛮状态中最令人惊悚的”。^②这“令人惊悚的野蛮状态”在企业活动就表现为把活生生的人等同于可以简单操纵和控制的机器，以及“使人成了机器的奴隶”，这样，“集中的经济力量就把人完全吞没了”。^③把科学与价值关怀、直观感悟、审美情趣等高层次的精神活动和需求结合起来，正是科学研究取得突破性进展的重要途径。“爱因斯坦的完整的人格和全面发展，恰恰说明了审美的重要。请看他的自白：‘照亮我的道路，并不断给我新的勇气去愉快地正视生活的理想，是善、美和真；…要不是全神贯注于那个艺术和科学领域永远也达不到的对象，那么人生在我看来就是空虚的。’此外，他还精通文学，并认为从陀思妥耶夫斯基那里得到的东西，比从任何科学家那里得到的东西还多。爱因

① 《动机与人格》前言。

② 欧阳光伟《现代哲学人类学》第29页，辽宁人民出版社出版。

③ 马尔库塞《爱欲与文明》第69页。

斯坦自己曾说过，他的科学发现所依赖的不是严密的逻辑推理，而是一种直觉，一种想象，他甚至把审美作为科学发现的一个标准（如简单性、和谐、对称等）。^①

无独有偶，“逻辑推理并不是科学进步的真正驱动力。脱氧核糖核酸结构的两位发现者之一，詹姆斯·沃森在完成他的研究的当天晚上，是这样来描绘那种双螺旋结构的：‘这太美了，你瞧多美呀！’在科学中，美，概念的美，是非常重要的”。^②

著名学者林毓生也指出：“哥白尼的天文学说，爱因斯坦的相对论…这些伟大的发现可说是哥白尼与爱因斯坦底‘内在理性’的发展所致。”^③

马尔库塞也“并不一概否定科学技术，他认为科学技术是当代发达工业的杠杆”，但科学技术必须引入价值理性的思想的原则，必须经过改造以使之更符合严格意义上的“人”的特性和需要。“因而，对科学技术的审美改造就成了关键，即消除科学技术的破坏性、毁灭性功能，使它成为保护人的生命力及其享受的工具。这样，技术就趋向于变为艺术了”。^④

与科学技术的艺术审美化方向相一致，“艺术将成为生产力（马尔库塞的观点）”。具体地说就是“通过感性个体的内在性审美解放，把艺术的因素引入构造现实社会的生产力的要素之中，通过主体的艺术力量来改变生产力”。^⑤ 艺术具有注重直观感受、审美愉悦、精神满足和升华的特性，艺术的生命力和艺术的灵魂也在于对人类存在价值和意义永恒的探究和追寻。具有上述特性的“艺术”将成为生产力，说明了原本似乎与经济活动无关的人的精神活动和精神满足实际上对现代企业的发展具有无可估量的巨大

① 叶朗《现代美学体系》第351—352页，北京大学出版社出版。

② 《成功之路》第82页。

③ 林毓生《中国传统的创造性转化》第16页。

④ 刘小枫《诗化哲学》第263页，山东文艺出版社出版。

⑤ 《诗化哲学》第264页。